

УДК 31.091.113

## ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ОСВІТНІХ ЗМІН

Ковальчук В.І., Єрмак Т.М.

Національний університет біоресурсів  
і природокористування України

В статті розкрито сутність поняття планування, вимоги до планування, функції планування. Проаналізовано переваги програми розвитку навчального закладу та її відмінності від традиційного стратегічного (перспективного) плану. Презентовано елементи Програми розвитку ліцею № 157 м. Києва, яка містить п'ять розділів та тематичні блоки до кожного розділу. Кожен розділ містить мету, завдання та пріоритети роботи.

**Ключові слова:** планування, заклад загальної середньої освіти, план розвитку, програма розвитку, ліцей № 157 м. Києва.

**Постановка проблеми.** Значне прискорення темпів розвитку науки, техніки і виробництва, перехід від індустріальних до науково-інформаційних та комунікативних технологій, динамічні зміни на ринках праці, товарів і послуг вимагає ефективної організації цих новітніх цивілізаційних процесів. В управлінні ними винятково важливу роль відіграють керівники, менеджери різних рівнів. У нинішніх умовах реформування системи освіти для забезпечення конкурентоспроможності на ринку надання освітніх послуг гостро постає питання вмілого керівництва навчальним закладом [7]. У найширшому плані мета управління закладом освіти полягає у створенні необхідних умов для реалізації мети навчального закладу. Конкретна мета-мінімум – забезпечити оптимальне функціонування освітнього закладу; мета-максимум – забезпечити його розвиток.

Успішна реалізація цієї проблеми можлива лише за умови, що планування в закладі освіти здійснюється цілеспрямовано. Проте керівництво багатьох навчальних закладів через зайву самовпевненість не приділяє належної уваги розробці плану і тому змушене удаватися до «вольового» керування, що призводить до аврального режиму роботи і, у кінцевому рахунку, – до заниженої якості результату. Цілі таких керівників, як правило, змінюються щоденно, і їхній спосіб роботи яскраво демонструє, як не потрібно реалізовувати план [9].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Опису функцій управління присвячені роботи таких вчених як Л. Даниленко, Г. Ельнікової, Ю. Конаржевського, В. Лазарева, В. Маслова, П. Худомінського та ін. Підходи до планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу ґрунтовно розглядалися у роботах Є. Березняка, Н. Василенко, Ю. Васильєва, О. Зайченко, Т. Макарової, О. Мармази, О. Пастовенського, О. Томашевського, М. Портнова, Т. Рабченко, П. Третьякова та ін. Питання планування роботи загальноосвітнього навчального закладу розглядалися В. Лунячеком, В. Тереховим, М. Турашем, М. Гадецьким, О. Сидоренком та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.**

Реалії сучасної управлінської практики свідчать, що система управління у значній частині закладів загальної середньої освіти має серйоз-

ні недоліки: відсутня цільова основа системи; управління недостатньо орієнтоване на розвиток координаційних та комунікативних зв'язків; система управління не повною мірою враховує особливості та потреби шкільного середовища; ідеї гуманізації та демократизації мають переважно декларативний характер; про модернізацію управління більше говорять, ніж роблять, бо в більшості закладів не визначено технологій та методів якісних змін [1]. У значній частині керівників закладів не сформовано на достатньому рівні розуміння ролі й місця органів громадського самоврядування, існує певна неузгодженість в планах роботи, відсутнє стратегічне прогнозування розвитку закладу освіти.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є висвітлення сучасних підходів до планування діяльності закладу загальної середньої освіти.

**Виклад основного матеріалу** Заклад загальної середньої освіти у своїй діяльності керується Конституцією України, Законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», іншими законодавчими актами України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, Кабінету Міністрів України, наказами МОН, інших центральних органів виконавчої влади, рішеннями місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, Положенням про загальноосвітній навчальний заклад та Статутом закладу [7].

Управління закладом загальної середньої освіти передбачає певні функції. Так, В. Маслов виділяє три групи функцій управління [5]. Так, перша (цільова), як найбільш поширена, розглядається з позицій структури циклу управління і включає всі його етапи: планування, організацію, контроль, аналіз, регулювання. Друга група (організаційно-професійна), виділена на основі аналізу окремих напрямків змістовного боку діяльності керівника закладу загальної середньої освіти, і включає наступні функції: керівництво навчально-виховної роботою, підвищення кваліфікації працівників школи, забезпечення зв'язку з навколишнім середовищем і організаційно-господарської і фінансової. Третя група (соціально-психологічна і правова) значне місце відводить аналізу соціально-психологічного аспекту управління. Всі три групи, на думку автора, становлять основу управлінської діяльності керівника

закладу загальної середньої освіти. Конкретно зупинимось на плануванні діяльності закладу загальної середньої освіти.

Планування – це заздалегідь намічений порядок дій, необхідних для досягнення поставленої мети. Планування – це оптимальний розподіл ресурсів для досягнення поставленої мети. Слово «план» походить від латинського слова *planum* – площина, рівне місце [8]. Планування діяльності закладу загальної середньої освіти є процесом визначення цілей і прийняття рішень про шляхи їх досягнення.

Сутність планування, як функції управління, складається в обґрунтуванні цілей і шляхів їх досягнення на основі виявлення комплексу завдань і робіт, а також визначення ефективних методів, способів і ресурсів всіх видів, необхідних для виконання цих завдань та встановлення їх взаємозв'язку. безпосередньо планування визначає зміст і певний порядок дій для тривалого діяльності навчального закладу та забезпечення стабільності його розвитку. планування дозволяє виявити проблеми, що існують і визначити шляхи їх подолання [2–4; 8–9].

М. Поташник зазначає, що планування має комплексний характер і включає всесторонній аналіз роботи навчального закладу за попередній період, визначення головних завдань на новий період, прогнозування організаційно-педагогічних проблем розвитку школи і основних напрямків вдосконалення навчально-виховної роботи, особливостей функціонування і розвитку педагогічного та учнівського колективів, матеріально-технічної бази школи [8].

Функція планування полягає у визначенні мети і шляхів її досягнення. Планування є постійним, а не одноразовим процесом, хоч і повторюваною дією. Теорія і практика менеджменту розглядає планування як стратегічну функцію, що охоплює всі ділянки діяльності навчального закладу.

Проте формальне планування може створити ряд цінних і істотних чинників для успіху організації.

1. Якщо комплекс робіт вирішує конкретну задачу та направлений на кінцеві цілі управлінської діяльності, то добре розроблені плани забезпечують їхнє досягнення. Планування визначає *що, кого, коли, де, як, скільки і навіщо* потрібно для досягнення даної цілі. Таким чином, воно є засобом створення ланки між постановкою цілі і більш повним планом її реалізації.

2. Планування дозволяє оцінити практичні можливості досягнення цілей. Воно є єдиним засобом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей.

3. Планування полегшує пошук кращих і більш ефективних шляхів досягнення цілей організації.

4. Планування виявляє і встановлює зони потенційних проблем і несподіваних наслідків.

5. Планування забезпечує основи для оцінки витрат і розробки бюджетів, календарних планів і ресурсів.

6. Планування є основою для контролю. Щоб контроль був ефективним, його варто тісно пов'язати з плануванням. Такий зв'язок є дуже важливим для забезпечення ефективності про-

цесу керування в цілому. Ефективний кількісний метод його здійснення – це складання графіків, розкладів і бюджету.

7. Планування допомагає визначити потрібні робочі взаємодії і взаємовідносини. Оскільки воно служить для формування цілей, та допомагає створити єдність загальних цілей усередині організації.

8. Планування дозволяє передбачити обставини, які варто враховувати при досягненні цілей. Формальне планування сприяє зниженню ризику в процесі прийняття рішень [9].

План повинен задовольнити такі вимоги:

- повноту складу дій (має містити в собі все необхідне і достатнє для досягнення мети);
- цілісності і скоординованості (всі взаємозв'язки мають бути визначені і погоджені як у змісті, так і в термінах виконання);
- збалансованості всіх ресурсів (кадрових, науково-методичних, фінансових);
- контрольованості (визначається оперативність поетапного виконання завдань);
- урахування конкретних умов і специфіки роботи закладу;
- включення в плани заходів, які реально можна виконати;
- відсутності декларативності і загальних фраз у визначенні завдань;
- відхід від надмірної деталізації, перевантаженої додатковими питаннями;
- чутливості до збоїв у виконанні;
- дотримання культури оформлення.

Принципи планування:

- соціальна обумовленість планів роботи (відображення в них мети, завдань, змісту і методів здійснення запланованого відповідно до вимог законодавчих актів держави і нормативних документів Міністерства освіти і науки);
- науковість (вимагає включення в плани сучасної інформації, що базується на надбаннях педагогічної науки, психології, методик, технологій);
- демократизація (передбачає в процесі підготовки плану систематичну опору на творчий потенціал усього колективу);
- наступність і перспективність (урахування результатів попередньої діяльності педколективу. Прогнозування результатів повинно носити випереджувальний характер щодо реального стану справ у закладі);
- системність і комплексність (скоординованість усіх видів планування роботи стосовно завдань, змісту, форм і методів, а також термінів їх реалізації);
- динамічність (внесення необхідних об'єктивних змін і доповнень упродовж навчального року).

Система планування передбачає:

- перспективне планування розвитку матеріально-технічної бази, кадрового забезпечення та навчально-виховного процесу закладу загальної середньої освіти;
- план роботи закладу на поточний навчальний рік;
- тижневі плани роботи директора, його заступників;
- плани навчально-виховної роботи педагогів (календарні, поурочні, плани роботи класних керівників, вихователів, педагогів-організаторів, шкільних психологів, соціальних педагогів);

- плани роботи методичних об'єднань;
- плани роботи учнівських гуртків, об'єднань, спортивних секцій;
- план роботи шкільної бібліотеки;
- план роботи шкільної навчально-дослідної земельної ділянки (якщо є);
- плани роботи ради ЗЗСО;
- плани роботи піклувальної ради, батьківського комітету (якщо такі створені);
- план-календар роботи школи на поточний місяць, навчальну чверть чи семестр;
- розклади уроків, факультативів, індивідуальних консультацій, позакласних заходів (затверджуються директором школи) [6].

Кожен навчальний заклад складає перспективні плани розвитку. Складати його найдоцільніше на 5 років (можна на 10, 5, 3 роки).

Програма розвитку – це робочий документ для організації перспективної та поточної діяльності закладу, який містить відомості про вихідний стан навчального закладу в цілому та її окремих підсистем; гіпотетичну модель закладу, бажану в майбутньому; описує зміст діяльності та послідовність дій, що призведуть до передбачуваного.

Програма розвитку – це система діяльності з чітко визначеними цілями, завданнями, прогнозованими результатами, яка збалансована з кадровими та іншими умовами, наявними ресурсами і невикористаними резервами.

Програма розвитку навчального закладу відрізняється від традиційного стратегічного (перспективного) плану тим, що:

1) програми розвитку спрямовані на прогнозування змін, оновлення діяльності закладу освіти та вироблення стратегії розвитку. Плани спрямовані на забезпечення оптимального функціонування закладу освіти;

2) програми розвитку мають виразну інноваційну спрямованість, забезпечують системність процесів впровадження нововведень. Плани реалізують стапність розв'язування актуальних проблем, виконання соціального замовлення на освіту;

3) програми розвитку працюють на місію навчального закладу, створюють імідж закладу. Плани забезпечують виконання та узгодження завдань вищих органів управління освітою та внутрішніх завдань [4, с. 25].

Підготовка Програми розвитку ліцею № 157 м. Києва зумовлена розбудовою системи освіти, якісним оновленням її змісту, який полягає в необхідності привести її у відповідність із європейськими стандартами, потребами сучасного життя, запитами жителів міста щодо якісної та доступної освіти.

Удосконалення навчально-виховного процесу на основі нових педагогічних технологій та інновацій передбачає досягнення таких освітніх результатів, які б відповідали цілям розвитку особистості учнів ліцею № 157 і сучасним соціальним вимогам. Ідеться про створення такого середовища в навчальному закладі, яке б плекало творчу особистість, створювало умови для повноцінного інтелектуального, творчого, морального, фізичного розвитку дитини, вироблення сучасної моделі випускника школи, спроможного реалізувати власний позитивний потенціал.

Програма визначає основні шляхи розвитку ліцею. Вона скеровує педагогів до реалізації ціннісних пріоритетів особистості, задоволення освітніх потреб обдарованої молоді, створення розвивального середовища, у якому б реалізувалася модель випускника.

Програма розвитку ліцею № 157 спрямована у площину цінностей особистісного розвитку, варіативності й відкритості освітньої системи закладу, зумовлює модернізацію чинників, які впливають на якість навчально-виховного процесу, змісту освіти, форм і методів навчання й виховання, системи контролю й оцінювання, управлінських рішень, взаємовідповідальності всіх учасників навчально-виховного процесу.

Програма є комплексом науково-методичних, матеріально-технічних та управлінських розділів із визначенням шляхів їх реалізації. У ній максимально враховані потреби педагогічного, учнівського та батьківського колективів школи.

Програма містить наступні розділи:

## **Розділ I. Удосконалення виховної роботи**

### **1. Здоров'я дитини**

**Мета:** формування ціннісного ставлення до власного здоров'я й здорового способу життя шляхом комплексного розв'язання педагогічних, медичних та соціальних завдань з урахуванням індивідуальних особливостей дитини в різні вікові періоди.

#### **Завдання:**

- створити умови для забезпечення охорони здоров'я учнів, їхнього повноцінного фізичного розвитку й формування здорового способу життя;
- продовжувати роботу з профілактики тютюнопаління, наркоманії, алкоголізму, травматизму;
- створити шкільний центр розв'язання конфліктів із метою покращення стосунків між учасниками навчально-виховного процесу;
- сприяти підвищенню кваліфікації педпрацівників із питань формування в учнів ціннісного ставлення до свого фізичного «Я»;
- створювати позитивний соціально-психологічний мікроклімат у ліцеї та класах;
- формувати й розвивати особистість учня-громадянина, здатного до повноцінної успішної життєдіяльності в усіх сферах виробництва, науки, освіти й культури;
- сприяти вихованню активної життєвої позиції.

### **2. Правова освіта**

**Мета:** скоординувати зусилля педагогічної, батьківської громадськості для попередження протиправних дій та вчинків серед учнівської молоді;

#### **Завдання:**

- реалізувати систему правової освіти учнів, батьків та педагогів;
- організувати профілактичну роботу на основі глибокого вивчення причин і умов, які сприяють скоєнню учнями правопорушень;
- забезпечити організацію змістовного дозвілля й відпочинку;
- поліпшити роботу психологічної служби, головну увагу приділити соціально-психолого-педагогічній допомозі учням та їхнім батькам, захисту прав та інтересів неповнолітніх;
- налагодити правову пропаганду й освіту через газету, шкільне телебачення.



## Розділ II. Удосконалення навчально-виховного процесу

### 1. Навчальна робота

**Мета:** забезпечення рівного доступу до здобуття якісної загальноосвітньої освіти, реалізація ідей неперервної освіти впродовж життя.

#### **Завдання:**

- забезпечити рівний доступ до якісної освіти;
- налагодити моніторинговий супровід ефективності навчання;
- забезпечити сучасну матеріально-технічну базу для організації якісного навчання.

**Пріоритети:** забезпечення відповідності рівня загальної середньої освіти державним стандартам освіти, єдність навчання і виховання, формування основних компетенцій учнів та створення умов для розвитку навчально-пізнавальних інтересів учнів на всіх етапах навчання

### 2. Профільне навчання

**Мета:** забезпечення рівного доступу до здобуття якісної профільної та допрофесійної підготовки учнівської молоді; виявлення й розвиток її професійних інтересів.

#### **Завдання:**

- забезпечити рівний доступ старшокласників до профільної та початкової допрофесійної підготовки;
- забезпечити диференціацію, варіативність навчання;
- спрямувати підлітків щодо майбутньої професійної діяльності;
- налагодити зв'язки з вищими та науково-дослідними установами;
- налагодити моніторинговий супровід ефективності профільного навчання;
- забезпечити сучасну матеріально-технічну базу для організації якісного профільного навчання.

**Пріоритети роботи:** формування соціальної, комунікативної, інформаційної компетенцій учнів на профільному рівні та створення умов для врахування й розвитку навчально-пізнавальних і професійних інтересів, нахилів, здібностей і потреб учнів старшої школи в процесі їхньої загальноосвітньої підготовки.

### 3. Проект «Обдарованість»

**Мета:** створення психолого-педагогічних умов для розвитку творчої активності учасників навчально-виховного процесу.

#### **Завдання:**

- забезпечити оптимальні умови для розвитку й творчої реалізації обдарованих дітей;
- забезпечити пріоритетність системи пошуку, навчання, виховання й підтримки обдарованих дітей як важливого чинника формування умов для становлення особистості, збереження й розвитку потенціалу нації;
- залучати до роботи з обдарованими дітьми висококваліфікованих педагогічних і науково-педагогічних працівників а також викладачів закладів вищої освіти;
- спрямувати покращення матеріально-технічної бази ліцею на поповнення бібліотечних фондів, створення ресурсного центру на базі бібліотеки для інформаційно-методичного забезпечення роботи з обдарованими дітьми.

**Пріоритети роботи:** створення оптимальних умов для виявлення, розвитку та творчої реалізації обдарованих дітей.

## 4. Психологічний супровід навчально-виховного процесу

Робота психологічної служби ліцею № 157 ґрунтується на базі наступних документів:

- постанов Кабінету Міністрів України;
- документів, що регулюють діяльність психологічної служби системи освіти;
- документів, що визначають напрями діяльності психологічної служби;
- Концепції розвитку психологічної служби системи освіти України на період 2015–2019 рр.

**Мета:** запровадити нові моделі діяльності психологічної служби на основі сучасних досягнень вітчизняної і світової психолого-педагогічної науки.

#### **Завдання:**

- задовольнити потреби учасників навчально-виховного процесу в отриманні психологічної і соціальної допомоги;
- вивчати соціальне середовище учнів школи з метою раннього виявлення соціально неадекватної поведінки учнів;
- формувати демократичну систему взаємин в учнівському середовищі, між учнями і дорослими з метою профілактики негативних явищ у поведінці учнів;
- створити оптимальні умови для обдарованої і талановитої особистості;
- здійснювати соціально-педагогічний патронаж для дітей з обмеженими функціональними можливостями, дітей, які опинилися в складних життєвих ситуаціях;
- проводити просвітницьку роботу серед учнів, учителів, батьків щодо здорового способу життя.

## Розділ III. Кадрове забезпечення навчально-виховного процесу

### 1. Робота з педагогічними кадрами

**Мета:** стимулювання ініціативи і творчості педагогів з метою досягнення учнями високого рівня освіти, спрямування виховного процесу на духовний і фізичний розвиток особистості; забезпечення економічних і соціальних гарантій професійної самореалізації педагогічних працівників та утвердження їхнього високого соціального статусу в суспільстві.

#### **Завдання:**

- сприяти оптимізації кадрового забезпечення школи;
- сприяти підвищенню професійної майстерності кожного вчителя;
- діагностувати і визначити шляхи подолання труднощів у педагогічній діяльності вчителів;
- удосконалювати методичну підготовку вчителів, активно впроваджуючи інноваційні форми методичної роботи, досягнення і рекомендацій психолого-педагогічної науки;
- удосконалювати систему внутрішньошкільного контролю для аналізу навчально-виховного процесу навченості і вихованості школярів;
- забезпечувати сприятливі та комфортні умови організаційно-педагогічної роботи;
- створити атмосферу спільної відповідальності за результати освітньої діяльності з боку всіх учасників навчально-виховного процесу;
- сприяти формуванню систем психологічної та правової освіти, підвищенню компетентності педагогічних працівників.

**Пріоритети:** оновлення ролі вчителя як висококваліфікованого фахівця, який володіє значним арсеналом інноваційних технологій організації навчально-виховного процесу.

#### Розділ IV. Державно-громадське управління ліцеєм

##### 1. Співпраця з батьками

**Мета:** створення дієвої моделі державно-громадського управління розвитком освіти на рівні школи.

##### Завдання:

- об'єднати зусилля педагогічної та батьківської громадськості з метою співпраці в навчанні й вихованні дітей;
- сприяти участі батьківської громадськості у формуванні освітньої політики закладу;
- удосконалювати систему виховної роботи, упроваджувати нові технології організації виховного процесу, активно залучати батьківську громадськість до створення виховного простору в закладі;
- налагодити співпрацю з освітніми, культурно-просвітницькими закладами, іншими установами, організаціями та широким колом громадськості для організації і підтримки різних форм дитячого дозвілля й зайнятості в позаурочний час;
- сприяти розвитку учнівських організацій, надавати можливість дітям брати участь у прийнятті рішень щодо їхнього життя та забезпечити свободу висловлювання думки;
- сприяти розвитку волонтерського руху, організації культурних, соціально-реабілітаційних та оздоровчих заходів, допомагати в соціальній адаптації дітям-сиротам, дітям з обмеженими можливостями, дітям із деструктивною поведінкою;
- сприяти підвищенню авторитету й ролі сім'ї у вихованні й соціалізації дітей та підлітків;
- формувати сучасну педагогічну культуру батьків.

**Пріоритети:** сприяти піднесенню на якісно новий рівень роботи педагогічного колективу з батьками учнів та громадськістю.

#### Розділ V. Інформаційно-навчальне середовище системи освіти ліцею

**Мета:** входження до єдиного інформаційно-навчального середовища міста і держави та забезпечення ефективності управління навчально-виховним процесом школи.

##### Завдання:

- забезпечити впровадження інноваційних методик і технологій у практику роботи педагогічних працівників;
- сприяти фундаментальним і прикладним дослідженням у напрямі розвитку єдиного інформаційного простору в межах реалізації Програми;
- спрямовувати зусилля на забезпечення навчальних кабінетів сучасними навчальними комп'ютерними комплексами та мультимедійними засобами навчання, телекомунікаційними засобами широкопasmового виходу в глобальну мережу Інтернет, ліцензійними базовими та спеціалізованими системними програмними продуктами;
- сприяти впровадженню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в освітній процес;
- сприяти вдосконаленню системи управління навчальним закладом шляхом упровадження автоматизованої системи управління з використанням сучасних мережевих технологій.

**Пріоритети:** створення інформаційно-навчального середовища, яке дозволить реалізувати принцип особистісно зорієнтованого навчання; розробка системи інформаційних освітніх ресурсів.

#### Розділ VI. Педагогічне партнерство «Освіта без кордонів»

**Мета:** налагодження освітніх контактів, співпраці в міжнародних проектах, активізації партнерських освітянських зв'язків.

##### Завдання:

- забезпечити дієву організаційну, методичну підтримку комплексних програм регіонального та міжнародного освітнього партнерства;
- налагодити міжнародну і міжрегіональну співпрацю з метою обміну й поширення педагогічного досвіду;
- розширювати міжнародну співпрацю у сфері новітніх педагогічних технологій;
- посилювати інтеграційні зв'язки з вітчизняними та зарубіжними освітніми установами;
- удосконалювати форми й методи партнерської співпраці;
- залучати учнів та педагогів закладу до участі в міжнародних освітніх проектах, програмах і конкурсах.

**Пріоритети:** набуття учасниками навчально-виховного процесу освітніх компетентностей, які забезпечать їм конкурентоспроможність на європейському та світовому ринках праці.

#### Розділ VII. Матеріально-технічне забезпечення

##### 1. Господарська діяльність

**Мета:** забезпечити в закладі належні умови для навчання й виховання відповідно до сучасних санітарно-гігієнічних, технічних і педагогічних вимог.

##### Завдання:

- провести комплекс енергозберезувальних заходів (утеплення фасаду, заміна вікон тощо);
- провести заміну (зміцнення) дерев'яних перекриттів із використанням сучасних технологій;
- забезпечити належний стан даху, його експлуатації та збереження;
- поліпшити умови експлуатації й утримання приміщень школи;
- виконати капітальні ремонти за новітніми технологіями, які передбачають тривалий гарантійний термін експлуатації; забезпечити навчальні кабінети сучасними меблями відповідно до санітарно-гігієнічних та естетичних вимог, створити сприятливі й комфортні умови для організації навчально-виховного процесу, забезпечити відповідно до сучасних санітарно-гігієнічних, інженерно-технічних вимог безпечні умови для навчання та життєдіяльності в закладі освіти;
- ужити додаткових заходів щодо збільшення частки спеціальних коштів за рахунок благодійних внесків, здачі в оренду приміщень, що не використовуються, надання платних послуг.

**Пріоритети:** здійснення заходів для модернізації матеріально-технічної бази школи.

##### 2. Бібліотека

**Мета:** якісне оновлення бібліотечних фондів школи; широке забезпечення потреб інформаційно-бібліографічного обслуговування всіх учасників навчально-виховного процесу; перетворення шкільної бібліотеки на інформаційно-консультаційний центр.

**Завдання:**

- удосконалити матеріально-технічну базу шкільної бібліотеки;
- створити інформаційно-консультаційний центр та обладнати сучасні індивідуальні місця для самостійного пошуку й опрацювання інформації користувачами бібліотеки;
- удосконалювати автоматизоване робоче місце бібліотекаря.
- продовжити комплектування бібліотечних фондів, аналізувати й коригувати стан забезпечення підручниками.
- здійснювати бібліографічно-інформаційне забезпечення навчально-виховного процесу на основі повного якісного обслуговування.

Відповідно до кожного розділу визначаються напрямки роботи.

**Висновки і пропозиції.** Процес управління будь-якою педагогічною системою передбачає цілепокладання (постановку цілей) і планування (прийняття рішень), що диктується необхідністю постійного розвитку, руху педагогічної системи. У діяльності

керівника важливе місце займає інструктування, риторична майстерність, необхідні для формування переконаності під час виконання доручення, забезпечення єдності педагогічного й учнівського колективів, надання безпосередньої допомоги у процесі виконання роботи, вибір найадекватніших форм стимулювання діяльності, а також оцінювання процесу і результатів. Професіоналізм керівника проявляється в його вмінні створити ефективну організаційну структуру управління закладом, пошук нових шляхів і відповідальність учасників спільної діяльності, а також правила їхньої взаємодії по вертикалі та горизонталі [3]. Планування роботи у закладі загальної середньої освіти не виключають право керівників, педагогічного колективу на творчість, різноваріантність у виборі форм і структури планів. Вони повинні бути стислими, конкретними, лаконічними, передбачати заходи, які обов'язково мають бути виконаними і які можна контролювати. Плани мають відображати актуальні напрямки діяльності навчального закладу та тенденції освітньої системи й державної політики.

**Список літератури:**

1. Гуменна О.В. Проектування управління розвитком навчального закладу / Гуменна О.В. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Pfto/2010\\_7/files/PD710\\_09.pdf/](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Pfto/2010_7/files/PD710_09.pdf/).
2. Єльнікова Г.В. Научные основы развития управления общим средним образованием в регионе [Текст]: монография / Г.В. Єльнікова. – К.: ДАККО, 1999. – 303 с.
3. Ковальчук В.І. Проблеми управлінського лідерства в професійно-технічній освіті // Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць. Вип. 11 / голов. ред. В.В. Олійник. – К.: Геопринт, 2009. – Ч. 1. – С. 101–111.
4. Ковальчук В.І. Управління розвитком професійного навчального закладу: конспект лекцій з курсу підвищення кваліфікації керівних та педагогічних кадрів освіти / В.І. Ковальчук. – К.: Абрис Принт, 2007. – 59 с.
5. Маслов В.І. Научные основы та функции процесса управления общеобразовательными научными учреждениями [Текст]: науч. пособие / В.І. Маслов. – Тернополь: Астон, 2007. – С. 7–8.
6. Наказ Міністерства освіти і науки України від 23 червня 2000 року № 240 «Про затвердження Інструкції з ведення ділової документації у загальноосвітніх навчальних закладах I–III ступенів». [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/778-2010-%D0%BF>.
7. Положення про загальноосвітній навчальний заклад [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/778-2010-%D0%BF>.
8. Поташник М.М. Управление современной школой (В вопросах и ответах) [Текст]: пос. для руководителей общеобразовательных учреждений и органов образования / М.М. Поташник, А.М. Моисеев. – М.: Новая школа, 1997. – 352 с.
9. Праця керівника або практичний менеджмент [Текст]: навч. посіб. / Л.Є. Довгань. – К.: «ЕксОб», 2002. – 384 с.

**Ковальчук В.І., Ермак Т.Н.**

Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины

## ПЛАНІРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЯ ОБЩЕГО СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

**Анотація**

В статье раскрыта сущность понятия планирования, требования к планированию, функции планирования. Проанализированы преимущества программы развития учебного заведения и ее отличия от традиционного стратегического (перспективного) плана. Представлены элементы Программы развития лицея № 157 г. Киева, содержит пять разделов и тематических блока к каждому разделу. Каждый раздел содержит цели, задачи и приоритеты работы.

**Ключевые слова:** планирование, заведение общего среднего образования, план развития, программа развития, лицей № 157 г. Киев.

**Kovalchuk V.I., Yermak T.M.**

National University of Live and Environmental of Ukraine

## **THE PLANNING OF SECONDARY EDUCATIONAL INSTITUTION ACTIVITY IN THE CONTEXT OF EDUCATIONAL CHANGES**

### **Summary**

In the article the author specifies the essence of the concepts planning, demands for planning, functions of planning. The advantages of program of development of educational institution and its differences from conventional long-range plan are analyzed. The components of Program of Development of Lyceum № 157 in Kyiv which consists of five chapters and topical units to each chapter are presented. Each chapter comprises a goal, tasks and priorities of work.

**Keywords:** planning, secondary educational institution, development plan, development program, lyceum № 157 in Kyiv.